

PERSEPSI GURU TERHADAP SISTEM PENILAIAN PRESTASI

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai
memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

HASHIM BIN MOHD ZIN

© Hashim bin Mohd Zin, 1998
Hak cipta terpelihara

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program berkembar Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Institut Aminuddin Baki (IAB) Kementerian Pendidikan Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menyelidiki faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap sistem penilaian prestasi di kalangan guru sekolah menengah kebangsaan di daerah Kuala Terengganu, Terengganu. Objektif umum kajian ini adalah untuk mengukur tahap persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi dari segi ciri-ciri penilaian. Sementara objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenal pasti (a) perbezaan persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar, tempoh berkhidmat, kategori, jawatan dan pergerakan gaji; (b) pengaruh pemboleh ubah bebas iaitu faktor demografi dan ciri penilaian ke atas persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi; dan (c) korelasi antara faktor pergerakan gaji dengan ciri penilaian dan persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi.

Sebanyak 341 guru dari 12 buah sekolah menengah kebangsaan telah terlibat sebagai responden kajian ini. Responden dipilih menggunakan teknik persampelan sistematik. Borang soal selidik yang mengandungi data demografi dan 43 item berskala 5-poin Likert telah digunakan bagi mengukur respons guru. Sebanyak 3 hipotesis utama dan 12 hipotesis khusus telah dibentuk bagi kajian ini. Kaedah statistik ujian-t, analisis varians sehala (ANOVA), analisis regresi berganda dan korelasi Pearson daripada program *SPSS* telah digunakan bagi menguji hipotesis tersebut.

Secara umumnya dapatan kajian ini menunjukkan majoriti kecil guru mempunyai persepsi positif terhadap sistem penilaian prestasi dari segi kriteria dan kepuasan.

Secara khususnya dapatan kajian menunjukkan (a) terdapat perbezaan yang signifikan bagi persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi berdasarkan jantina, tempoh berkhidmat di sekolah semasa dan pergerakan gaji; (b) pemboleh ubah bebas iaitu faktor demografi dan ciri penilaian mempengaruhi secara signifikan persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi; dan (c) terdapat korelasi yang negatif dan signifikan antara faktor pergerakan gaji dengan ciri penilaian. Berdasarkan dapatan ini, cadangan telah dikemukakan bagi meningkatkan tahap persepsi guru terhadap sistem penilaian prestasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the factors related to perception towards performance appraisal system among national secondary schools teachers in Kuala Terengganu district of Terengganu. The general objective of this study was to measure the teachers' perception level towards performance appraisal based on evaluation characteristics. Meanwhile the specific objectives were to identify (a) the differences of teachers' perception level towards performance appraisal system based on demographic factors, i.e. gender, age, teaching experience, length of service, category, rank and salary increment; (b) the influence of independent variables, i.e. demographic factors and evaluation characteristics on teachers' perception towards performance appraisal system; and (c) the correlation between salary increment factor with evaluation characteristics and teachers' perception towards performance appraisal system.

The respondents of this study were 341 teachers from 12 national secondary schools. The respondents were selected by systematic sampling technique. A set of questionnaire containing demographic data and 43 items using five-points Likert-type scale was applied to measure the teachers' responses. Three main hypotheses and 12 specific hypotheses were constructed for this study. Statistics tools such as t-test, analysis of variance (ANOVA), multiple regression analysis and Pearson correlation from SPSS software were used to test the hypotheses.

The findings revealed that a small majority of teachers have positive perception towards performance appraisal system based on criterion and satisfaction. Specifically the findings indicate that (a) there was significantly different among

teachers' perception towards performance appraisal system based on gender, length of service at the current school and salary increment; (b) independent variables, i.e. demographic factors and evaluation characteristics showed significant influences on teachers' perception towards performance appraisal system; and (c) there was negative and significant correlation between salary increment factor and evaluation characteristics. Some suggestions have been offered based on these findings, to enhance teachers' perception level towards performance appraisal system.

PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah kerana dengan keizinan-Nya kajian ini dapat diselesaikan walaupun menghadapi pelbagai rintangan dan cabaran. Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Encik Asmat Nizam bin Abdul Talib (penyelia pertama) dan Encik Mohd Faisol bin Md Salleh (penyelia kedua), di atas segala bimbingan dan nasihat yang sangat berguna sepanjang tempoh penyediaan kajian ini.

Ucapan penghargaan dan terima kasih ditujukan khusus kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia (Dr. Ibrahim bin Ahmad Bajunid) dan Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia (Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid) yang telah memberi peluang kepada penyelidik untuk mengikuti program berkembar Sarjana Sains (Pengurusan). Penyelidik juga merakamkan berbilang terima kasih kepada para pensyarah UUM dan IAB yang dengan jasa baik mereka telah menunjukkan jalan kepada penyelidik mengenali ilmu pengurusan.

Ucapan terima kasih juga di atas kerjasama Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Jabatan Pendidikan Terengganu, Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Terengganu dan khasnya kepada pengetua dan guru-guru sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali ucapan terima kasih yang tidak terhingga dirakamkan untuk rakan-rakan yang telah memberi tunjuk ajar dan perangsang kepada penyelidik untuk menyempurnakan kajian ini. Semoga penghasilan kajian ini memberi manfaat dan memperoleh keberkatan dari Allah jua.

DEDIKASI

al-Fatihah

untuk roh Ayahandaku
Allahyarham Mohd Zin bin Ibrahim

Istimewa kajian ini didedikasikan

untuk

Bondaku yang dikasihi Fatimah binti Awang,

Isteriku yang tersayang Rohani binti Ismail

dan

anak-anakku yang tercinta

Amir Hasanuddin
Ahmad Syarifuddin
Iffatul Hanisah
Izzatul Fadhilah
Azmi Badiuzzaman
Adli Muhaimin

Serta

semua pihak yang telah terlibat
dan berkorban
demi menjayakan kajian ini.

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MERUJUK TESIS	ii
ABSTRAK (BAHASA MELAYU)	iii
ABSTRACT (ENGLISH)	v
PENGHARGAAN	vii
JADUAL KANDUNGAN	ix
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv

BAB SATU: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang	1
1.3	Sistem Baru Penilaian Prestasi	4
1.4	Kritikan Terhadap Sistem Saraan Baru	16
1.5	Pengubahsuaian Sistem Baru Penilaian Prestasi	20
1.6	Pernyataan Masalah	24
1.7	Objektif Kajian	26
1.8	Kesignifikanan Kajian	
1.81	Implikasi Penyelidikan	28
18.2	Penggubalan Dasar	28
1.9	Batasan Kajian	
1.9.1	Generalisasi Dapatan	29
1.9.2	Kekangan Sumber	29
1.10	Pelaporan Kajian	30

BAB DUA: SOROTAN KARYA

2.1	Pendahuluan	31
2.2	Persepsi	
2.2.1	Peranan Persepsi Dalam Sistem Penilaian Prestasi	31
2.2.2	Faktor yang Mempengaruhi Persepsi	34
2.3	Sistem Penilaian Prestasi	
2.3.1	Tujuan dan Matlamat Sistem Penilaian Prestasi	35
2.3.2	Kriteria	44
2.3.3	Kepuasan	46
2.3.4	Keadilan	51
2.3.5	Maklum Balas	54
2.3.6	Keberkesanan	57
2.3.7	Kritikan Terhadap Sistem Penilaian Prestasi	60
2.4	Gaji Merit	
2.4.1	Gaj i Berdasarkan Prestasi	63
2.4.2	Kepuasan Gaji	65
2.5	Kesimpulan	68

BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	69
3.2	Populasi Kajian	70
3.3	Sampel dan Teknik Persampelan	71
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	73
3.5	Soal Selidik Kajian	74
3.6	Kerangka Konseptual	76
3.7	Definisi Operasional	
3.7.1	Persepsi Guru	78
3.7.2	Sistem Penilaian Prestasi	78
3.8	Hipotesis Kajian	81
3.9	Ujian Rintis bagi Kesahan dan Kebolehpercayaan	82
3.10	Teknik Analisis Data	83
3.10.1	Statistik Deskriptif	84
3.10.2	Statistik Inferensi	84
3.11	Kesimpulan	85

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1	Pendahuluan	86
4.2	Latar Belakang Responden	86
4.2.1	Jantina	87
4.2.2	Kumpulan Umur	87
4.2.3	Kategori Guru	88
4.2.4	Pengalaman Mengajar	88
4.2.5	Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	89
4.2.6	Jawatan	90
4.2.7	Pergerakan Gaji Melintang/Menegak	91
4.3	Analisis Ujian Kebolehpercayaan	91
4.4	Analisis Skor Pemboleh Ubah Kajian	92
	Tahap persepsi dari segi ciri penilaian	93
	(a) Tahap persepsi dari segi kriteria	94
	(b) Tahap persepsi dari segi kepuasan	96
	(c) Tahap persepsi dari segi keadilan	99
	(d) Tahap persepsi dari segi maklum balas	102
	(e) Tahap persepsi dari segi keberkesanan	104
4.5	Pengujian Hipotesis	107
	Hipotesis Satu	108
	Hipotesis Hal. 1	108
	Hipotesis Hal .2	109
	Hipotesis Hal .3	110
	Hipotesis Hal .4	111
	Hipotesis Hal .5	112
	Hipotesis Hal .6	112
	Hipotesis Hal .7	113
	Hipotesis Dua	114
	Hipotesis Ha2.1	115

	Halaman
Hipotesis Ha2.2	116
Hipotesis Ha2.3	117
Hipotesis Tiga	118
Hipotesis Ha3.1	119
Hipotesis Ha3.2	120
4.6 Kesimpulan	121
 BAB LIMA: KESIMPULAN DAN CADANGAN	
5.1 Pendahuluan	124
5.2 Kesimpulan	124
5.3 Implikasi Kajian	
5.3.1 Implikasi Kepada Penyelidikan Pada Masa Depan	126
5.3.2 Implikasi Kepada Praktis	127
5.4 Masalah Penyelidikan	127
5.5 Cadangan Pelaksanaan	128
5.6 Penutup	132
 BIBLIOGRAFI	133
 LAMPIRAN	
Lampiran I : Surat Kebenaran Menjalankan Kajian	139
Lampiran II: Soal Selidik Kajian	141
Lampiran III: Keputusan Analisis SPSS	148
 BIODATA	156

SENARAI JADUAL

JADUAL	Halaman
1.1 Jenis Borang Laporan Penilaian Prestasi Dalam SSB	9
1.2 Markah Maksimum dan Wajaran Borang JPA (Prestasi) 3/93	12
1.3 Pergerakan Gaji Dalam Sistem Baru Penilaian Prestasi	13
1.4 Jadual Gaji Bagi Perkhidmatan Pendidikan Berijazah Gred DG3	14
1.5 Jenis Borang Laporan Penilaian Prestasi Yang Diubahsuai	21
1.6 Markah Maksimum dan Wajaran Borang JPA (Prestasi) 2/96	23
3.1 Taburan Populasi Kajian	70
3.2 Taburan Responden Kajian	73
3.3 Taburan Item Soal Selidik Bahagian B	75
3.4 Nilai Skor Pengukuran Data Bahagian B	76
3.5 Keputusan Ujian Rintis Bagi Kesahan dan Kebolehpercayaan	83
4.1 Taburan Responden Mengikut Jantina	87
4.2 Taburan Responden Mengikut Kumpulan Umur	88
4.3 Taburan Responden Mengikut Kategori Guru	88
4.4 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	89
4.5 Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	90
4.6 Taburan Responden Mengikut Jawatan	90
4.7 Taburan Responden Mengikut Pergerakan Gaji Melintang/ Menegak	91
4.8 Keputusan Ujian Kebolehpercayaan (Alfa Cronbach) Instrumen Kajian	92
4.9 Tahap Prestasi Dari Segi Ciri Penilaian	93
4.10 Tahap Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Dari Segi Kriteria	95
4.11 Tahap Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Dari Segi Kepuasan	97
4.12 Tahap Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Dari Segi Keadilan	100
4.13 Tahap Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Dari Segi Maklum Balas	102
4.14 Tahap Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Dari Segi Keberkesanan	104
4.15 Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Jantina	108
4.16 Keputusan Ujian ANOVA Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Umur	109
4.17 Keputusan Ujian ANOVA Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Pengalaman Mengajar	110
4.18 Keputusan Ujian ANOVA Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Semasa	111
4.19 Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Kategori	112
4.20 Keputusan Ujian ANOVA Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Jawatan	113

	Halaman
4.21 Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Persepsi Berdasarkan Pergerakan Gaji Melintang/Menegak	113
4.22 Keputusan Ujian Regresi Berganda Bagi Pemboleh Ubah Faktor Demografi Ke Atas Persepsi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi	115
4.23 Keputusan Ujian Regresi Berganda Bagi Pemboleh Ubah Ciri Penilaian Ke Atas Persepsi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi	116
4.24 Keputusan Ujian Regresi Berganda Bagi Pemboleh Ubah Bebas Ke Atas Persepsi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi	117
4.25 Keputusan Ujian Korelasi Pearson Antara Faktor Pergerakan Gaji Dengan Ciri Penilaian	119
4.26 Keputusan Ujian Korelasi Pearson Antara Faktor Pergerakan Gaji Dengan Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Penilaian	120
4.27 Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis	121

SENARAI RAJAH

2.1	Ciri-ciri Dinamik Sistem Penilaian Prestasi Dalam Organisasi Pendidikan	59
3.1	Gambar Rajah Skema Menunjukkan Korelasi antara Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi dengan Faktor Demografi dan Ciri Penilaian	77



Sekolah Siswazah
(Graduate **School**)
Universiti **Utara** Malaysia

PERAKUANKERJAKERTASPROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

HASHIM BIN MOHD. ZIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

PERSEPSI GURU TERHADAP SISTEM PENILAIAN PRESTASI

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor): ASMAT NIZAM BIN ABDUL TALIB

Tandatangan
(Signature)

Tarikh
(Date)

: 12 APRIL 98

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Bab ini menerangkan tentang latar belakang kajian ini yang bertajuk “Persepsi Guru Terhadap Sistem Penilaian Prestasi”. Pertamanya diterangkan sistem penilaian prestasi dari pelbagai perspektif dan diikuti penjelasan tentang sistem penilaian prestasi dalam Sistem Saran Baru (SSB). Kemudian dikemukakan beberapa kritikan pelbagai pihak terhadap SSB. Seterusnya dibincangkan mengenai pengubahsuaian yang dilakukan kepada Sistem Baru Penilaian Prestasi. Juga dijelaskan tentang pernyataan masalah, objektif, kesignifikanan dan batasan kajian ini.

1.2 LATAR BELAKANG

Amalan menilai prestasi pekerja secara formal telah dijalankan sejak berabad-abad dahulu. Mengikut catatan sejarah, penilaian prestasi telah diamalkan pada awal abad ketiga Masihi oleh Dinasti Wei di negeri China (Murphy dan Cleveland, 1991). Menurut Heilbroner (1953) yang dipetik oleh Murphy dan Cleveland (1991), penggunaan penilaian merit terhadap pekerja dalam industri telah mula digunakan oleh Robert Owen di kilang kapasnya di Scotland pada awal abad ke-19. Di Amerika Syarikat, penilaian prestasi secara bertulis yang paling awal diketahui ialah laporan kecekapan anggota tentera di bawah perintah Brigadier General Lewis Cass pada tahun 1813 (Crane, 1982). Sementara perkhidmatan awam persekutuan di Amerika Syarikat mula mengamalkan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abdul Aziz Abdul Kadir (1985). *A Search for A Model of Performance Appraisal of Lecturers in Teachers ' Colleges*. M. Ed. (Management) Dissertation, University of Bath, England. Unpublished.
- Abd Rahim Muhd Zain (1994). *Hubungan Antara Kepuasan Gaji Dengan Pandangan Gaji Berasaskan Prestasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Ahmad Atory Hussain (199 1). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1994), *Perkhidmatan Awam Malaysia Satu Peralihan Paradigma (Perubahan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, 1993)*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Anderson, J.C., Johnson, E.N. & Reckers, P.M.J. (1994). 'Perceived Effects of Gender, Family Structure, and Physical Appearance on Career Progression in Public Accounting: A Research Note,' *Accounting, Organization and Society*, 19 (6): 483-491.
- Arnold, Hugh J. & Feldman, Daniel C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Ashford, S.J. (1986). 'The Role of Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective', *Academy of Management Journal*, 29: 465-487.
- Beach, D.S. (ed.) (1980). *Managing People at Work*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Bernadin, H.J. dan Russell, J.E.A. (1993). *Human Resource Management: an experimental approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Black, T.R. (1993). *Evaluating Social Science Research: An Introduction*. London: Sage Publications Ltd.
- Brockner, J. & Adsit, L. (1986). 'The Moderating Effect of Sex on Equity-Satisfaction Relationship', *Journal of Applied Psychology* 71: 585-590.
- Byars, L.L. dan Rue, L.W. (1991). *Human Resource Management*. 3rd ed. Boston: Richard D. Irwin.
- Cardy, R.L. dan Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: alternative perspectives*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Cascio, Wayne F. (1989). *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill Publishing Co.

- Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Crane, Donald P.(1982). *Personnel, the management of human resources*. Belmont, Cal.: Wadsworth, Inc.
- De Cenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1994). *Human Resource Management: Concepts and Practices*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dipboye, R.L. & dePontbriand, R. (1981). 'Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems', *Journal of Applied Psychology*, 66: 248-25 1.
- Dobbins, G.H., Cardy, R.L., & Platz-Vieno, S.J. (1990). 'A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics', *Journal of Management*, Vol. 16 (3): 619-632.
- Drucker, Peter F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Ferris, Gerald R., et al. (1995). *Handbook of Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Ferris, Gerald R. & Buckley, M.R. (ed.) (1996). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Fuction, and Outcome*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fornbrun, C.J. & Laud, R.L. (1983). 'Strategic Issues in Performance Appraisal Theory and Practice,' *Personnel*, 601 (6): 23-3 1.
- Gibb, Peter (1985). 'Appraisal Goals and Controls', *Personnel Journal*, 64 (8): 89- 93.
- Greenberg, Jerald (1986). 'Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations', *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 340-342.
- Halachmi, Arie (1993). From Performance Appraisal to Performance Targeting. *Public Personnel Management*. Vol. 22(2) Summer:323-344.
- Harris, Claudia (1988). 'A Comparison of Employee Attitudes Toward Two Performance Appraisal Systems', *Public Personnel Management*, Vol. 17 (4) Winter: 443- 456.
- Hemmasi, M., Graf, L.E. & Lust, J.A. (1992). 'Correlates of Pay and Benefit Satisfaction: The Unique Case of Public University Faculty', *Public Personnel Management*, 21 (4): 429-443.
- Illgen, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979). 'Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations', *Journal of Applied Psychology*, 64:

349-371.

- Junaidah Abdul Jamil(1995). *Perceived Teachers ' Stress in Selected Secondary Schools in Kuala Lumpur*. Master in Education Thesis, University Houston- IAB Twinning Program (tidak diterbitkan).
- Kolb, David A., *et al.* (1995). *Organizational Behavior: an experimental approach*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. 3rd ed. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Kuligowski, B., Holdzkom, D. & French, R.L. (1993). 'Teacher Performance Evaluation in Southeastern States: Forms and Functions', *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 6: 335-358.
- Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). 'Correlates of Perceived Fairness and Accuracy Evaluation', *Journal of Applied Psychology*, 63: 75 1-754.
- Lawler, Edward E. (1983). *Pay and Organization Development*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley Publishing Co.
- MacKay, Ian (1989). *35 Checklists for Human Resource Development*. Hant, England: Gower Publishing Company Ltd.
- Maimunah Aminuddin (1992). *Human Resource Management*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam (1991). *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9 Tahun 1991: Pelaksanaan Sistem Saraan Baru Berdasarkan Laporan Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Gaji Sektor Awam 1991*. Kuala Lumpur : Keraja aan Malaysia.
- Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam (1993). *Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 1992 dan Panduan Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam (1996). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 1996: Pengubahsuaian Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Mali, Paul (ed.) (198 1). *Management Handbook: Operating Guidelines, Techniques and Practices*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Manan Osman (1994). NRS will be reviewed. *New Straits Times*, July 31, 1994.
- Maroney, B.P. & Buckely, M.R. (1992). 'Does Research in Performance Appraisal Influence the Practice of Performance Appraisal? Regretfully Not! ', *Public Personnel Management*, 21 (2): 185-196.

- Millman, J. & Darling-Hammond, L. (ed.) (1990). *The New Handbook of Teacher Evaluation: Assessing Elementary and Secondary School Teachers*. Newbury Park, California: SAGE Publications Inc.
- Mutchnick, R.J. & Berg, B.L. (1996). *Research Methods for Social Sciences: A Practice and Applications*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Noran Fauziah Yaakup dan Ahmad Mahdzan Ayob (1992). *Guru dan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Omarin Ashaari (1996). *Pengurusan Sekolah: Suatu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Parimalla Devi a/p Devanathan (1995). *Acceptance of Pay for Performance System by Teachers*. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia. (Tidak diterbitkan.)
- Poon, June Meaw Ling (1994). *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Powney, J. (1991). 'Teacher appraisal: the case for a developmental approach', *Educational Research*, 33(2): 83-92.
- Pratt, K.J. (1985). *Effective Staff Appraisal*. Berkshire: Van Nostrand Reinhold (UK) Co. Ltd.
- Rebore, R.W. (1995). *Personnel Administration: a management approach*. 4th ed. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Reyes, Pedro & Imber, Michael (1992). 'Teacher's Perception of the Fairness of Their Workload and Their Commitment, Job Satisfaction, and Morale: Implications for Teacher Evaluation', *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 5:291- 302.
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rodrigues, Anne (1994). Need for rethink on appraisals. *New Straits Times*. June 4, 1994.
- Schermerhorn, John R., et al. (1991). *Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma (1992). *Research methods for business: a skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shapero, Albert (1985). *Managing Professional People*. New York: The Free Press.
- Siegel, Gilbert B. (1994). 'Performance Appraisal for Development of Human Resources in the Democratic Republic of the Sudan', *Public Personnel*

Management, 13 (2): 147-155.

Smither, J.W., Collins, H. & Buda, R. (1989). 'When Ratee Satisfaction Influences Performance Evaluations: A Case of Illusory Correlation', *Journal Applied Psychology*, 74 (4): 599-605.

Stronge, James H. (1991). 'The Dynamics of Effective Performance Evaluation Systems in Education: Conceptual, Human Relations, and Technical Domain', *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 5:77-83.

Taylor, G.S. & Vest, M.J. (1992). 'Pay Comparisons and Pay Satisfaction Among Public Sector Employees', *Public Personnel Management*, 21 (4): 445- 453.

Trethowan, David (1987). *Appraisal and Target Setting: A Handbook for Teacher Development*. London: Harper & Row Ltd.

Walsh, A. (1990). *Statistics for the Social Sciences*. New York: Harper & Rows Publishers.

Wan Mohd Zahid Nordin (1994). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.

Witt, L.A. & Nye, L.G. (1992). 'Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 910-917.

Wragg, E.C. (1987). *Teacher Appraisal: A Practical Guide*. London: MacMillan Education Ltd.